Hirshman, Albert O. *Exit, Voice and Loyalty. Responses to decline in firms, organizations and states.* Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1970.

Como impedir a decadência de instituições, ou recuperá-las quando decaem? Como fazer com que firmas, organizações e estados funcionem de maneira mais eficiente e satisfatória para os que utilizam seus serviços, nelas trabalham ou, de qualquer forma, se beneficiam de suas atividades? Este é um tema de importância fundamental tanto nos Estados Unidos, onde a crise das instituições é generalizada, quanto nos países subdesenvolvidos, onde a utilização plena das potencialidades organizacionais e econômicas parece ser uma condição indispensável para o progresso. Esta pequena obra-prima de Hirshman lança luz nova e, muitas vezes, inesperada sobre estas questões, a partir de um vínculo conceitualmente claro que estabelece entre o raciocínio econômico e o raciocínio político na análise da eficiência. É difícil, em um comentário, precisar o valor das idéias do livro, e talvez o mais conveniente seja enumerar algumas das distinções e principais conceitos estudados por Hirshman.

A primeira distinção é entre "exit" e "voice", que poder-se-ia traduzir, ainda que de forma imprecisa, por "retirada" e "participação", ou, simplesmente, "saída" e "voz". A idéia é simples, mas fecunda: existem duas possíveis alternativas de comportamento ante a insatisfação com o produto,

ou, com o funcionamento de uma organização: substituí-la por outra ou manifestar seu descontentamento, e assim concorrer para que ela melhore.

A importância desta distinção surge imediatamente quando Hirshman mostra que ela corresponde, fundamentalmente, à distinção entre o domínio da economia e o domínio da política, entre o domínio da ciência econômica e o da ciência política. A análise econômica, mostra Hirshman, sempre partiu do modelo clássico de competição no mercado, que implica uma constante troca de posições dos participantes em busca de melhores preços. Os insatisfeitos abandonam um produto por outro, uma firma por outra, um partido político por outro; a perda de clientela é um sinal para que o nível anterior de funcionamento se restabeleça, ou então o início da decadência institucional e sua substituição por outra. Assim, a racionalidade do sistema é mantida em nível ótimo, de maneira simples e automática.

A este modelo econômico contrapõe-se um outro, de tipo político: a participação ou o protesto. Ainda que os economistas tendam a preferir a saída, e os cientistas políticos a participação, o fato é que a existência de uma ou outra alternativa não é obra do acaso ou de preferências, mas uma função de várias características bem definidas.

A primeira destas características é a que contrapõe situações de mercado competitivo a situações de monopólio. Em situações de monopólio, o consumidor, ou membro da instituição, não tem alternativa, e a palavra é sua única forma de protesto contra a qualidade do produto que recebe. Se os mecanismos de ajuste automático da retirada não existem, isto não significa, evidentemente, que mecanismos de participação estejam sempre presentes. Na realidade, enquanto que abandonar um produto por outro ou uma organização por outra é coisa relativamente simples, manifestar-se e fazer-se ouvir requer a criação de canais apropriados, estabelecimento de certa legitimação etc.

Existe, realmente, uma terceira possibilidade que não é nem "exit" e nem "voice", mas a simples apatia e acomodação. O resultado de uma situação deste tipo é, evidentemente, a perda da eficiência e da qualidade do produto da organização, sem mecanismos que a estimulem a melhorar. Basta pensar nas relações entre o público e a administração governamental em um país subdesenvolvido para que as implicações desta situação se tornem evidentes.

Na realidade, Hirshman mostra que algumas combinações de "exit" e "voice" podem levar, exatamente, à decadência institucional, quando, por exemplo, as possibilidades de abandonar uma instituição por parte de seus elementos mais ativos priva-a de fontes mais dinâmicas de transformação. É importante, aqui, e teoricamente engenhosa, a distinção que Hirshman faz entre deterioração de preço e deterioração da qualidade dos produtos de uma instituição ou organização. O que ele evidencia é que uma perda de qualidade não pode ser traduzida em termos de uma perda em valor do produto, e exemplifica porque. Em um caso de aumento de preço, os primeiros a deixarem uma organização ou um produto são os clientes

marginais, que são afetados em primeiro lugar pela pressão do custo. No caso de deterioração de qualidade, no entanto, os primeiros a deixarem-na são os melhores, os que realmente conhecem o produto; e, por isso, a qualidade continuará a decair sem freios ou limitações.

Existe, certamente, um mecanismo que limita esta imigração contínua dos mais talentosos e potencialmente ativos, denominado "lealdade". Este é o terceiro conceito central do livro, e está ligado à existência de uma memória de eficiente desempenho no passado e uma expectativa de igual desempenho no futuro. A lealdade é importante para que instituições possam reter os protestos e críticas que necessitam, mas a lealdade, para funcionar, tampouco pode ser total. Aqui Hirshman entra, quase sem perceber, na área das teorias de barganha e negociação desenvolvidas por Schelling, e mostra como, para que a voz seja ouvida, ela deve trazer explícita a ameaça de retirada, ameaça que será tanto mais efetiva quanto mais potencialmente real.

A ampliação que a introdução dos conceitos de "voz" e "lealdade" traz aos mecanismos de autocorreção das instituições mostra, por um lado, que o mundo dos mecanismos econômicos é limitado; mas também mostra a dificuldade com que mecanismos de reajuste políticos são implantados e funcionam, e a facilidade com que processos de decadência institucional se instauram e progridem sem mecanismos de ajuste previsíveis.

Se os mecanismos de ajuste por reação, quer de tipo "voice", quer de tipo "exit", não funcionam, há que buscar outras fontes pelas quais altos níveis de eficiência possam ser garantidos. O primeiro conjunto destas fontes são aqueles mecanismos ligados às próprias características internas da organização, do ponto de vista de seus comandos. Todas as teorias de tipo psicocultural de eficiência, a partir da famosa equação entre capitalismo e ética protestante, tendem a considerar a existência de uma força interior dos líderes como o elemento capaz de manter as coisas funcionando o melhor possível. A este "need for achievement" contrapõe-se no entanto, teorias mais sociológicas que tendem a produzir resultados muito mais pessimistas. É a lei da entropia, segundo a qual o nível de informação e organização dos sistemas tende a decair naturalmente, se não existem mecanismos de correção; são as leis de ferro da oligarquia, propostas há dezenas de anos por Michels, mostrando a tendência à oligarquização de partidos políticos e organizações, em uma linha de raciocínio similar à de Galbraith quando mostra, em seu estudo do novo estado industrial, a tendência à integração horizontal e vertical e à autopreservação institucional como a motivação principal das grandes organizações contemporâneas, em lugar da motivação clássica de eficiência em termos de lucro máximo; é, enfim, o "Princípio Peter" da esclerose contínua das organizações pela promoção contínua dos mais hábeis a seus níveis de incompetência; é, em resumo, a lei da autopreservação e do menor esforço.

Pareceria, em outras palavras, que, deixadas a si mesmas, as direções das organizações tenderiam a preocupar-se principalmente com a autopreservação, deixando que a qualidade de seu produto e de seus serviços se

deteriore. Se os mecanismos de ajuste automático tampouco operam, outras formas deveriam ser encontradas. O meio para encontrar estes mecanismos parece estar na idéia de que o público cliente de uma organização não pode se limitar aos que se relacionem com ela diretamente, já que estes são muitas vezes impotentes para reagir, como Hirshman tão bem demonstra. Um conceito mais amplo de "público", e uma extensão da noção de "política", mais além dos simples conceitos de agregação de interesses, parecem ser necessários para entender o que falta. Depois das análises brilhantes de Hirshman, as portas para este aprofundamento estão abertas.

SIMON SCHWARTZMAN